

**Стасевич А. П.**  
**Кубишина Н. С.**

канд. екон. наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0002-0563-1421

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «ПРАТ ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

### **МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЧАО «ТЕРНОПОЛЬСКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

### **METHODS OF FORMING ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE PJSC "TERNOPIL MILK PLANT"**

*У статті проаналізовані методи формування асортиментної політики: ABC-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця МакКінсі та матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу». Авторами досліджено ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та виявлено, що найбільш ефективним методом для аналізу ринку молочної продукції являється матриця Бостонської консалтингової групи. Оцінивши асортиментну політику підприємства, можна зробити висновок, що товарний асортимент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує вдосконалення. Для удосконалення асортиментної політики проаналізовано потенціал існуючого товарного портфелю та розроблена стратегія для подальшої роботи з ним.*

*У роботі запропоновано методику на основі матриці Бостонської консалтингової групи, яка полягає у розширенні асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рахунок виведення на ринок дитячої лінії молочної продукції ТМ «Молокія Казкова» у найприбутковіших та перспективних регіонів для підприємства, а саме Тернопільській, Рівненській та Волинській областях України.*

**Ключові слова:** асортиментна політика; ABC-аналіз; матриця Бостинської консалтингової групи; ринок молочної продукції; портфель товарів; відносна частка ринку; темпи росту ринку.

*В статье проанализированы методы формирования ассортимента политики: ABC анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица МакКинси и матрица «конкурентоспособность - стадия жизненного цикла». Авторами исследованы ЧАО «Тернопольский молокозавод» и выявлено, что наиболее эффективным методом для анализа рынка молочной продукции является матрица Бостонской консалтинговой группы. Оценив ассортиментную политику предприятия, можно сделать вывод, что товарный ассортимент ЧАО «Тернопольский молокозавод» нуждается в совершенствовании. Для усовершенствования ассортиментной политики проанализированы потенциал существующего товарного портфеля и разработана стратегия для дальнейшей работы с ним.*

*В работе предложена методика на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы, которая состоит в расширении ассортимента ЧАО «Тернопольский молокозавод» за счет вывода на рынок детской линии молочной продукции ТМ «Молокия Казковая» в самых перспективных регионах для предприятия, а именно Тернопольской, Ровенской и Волынской областях Украины.*

**Ключевые слова:** ассортиментная политика; ABC-анализ; матрица Бостонской консалтинговой группы; рынок молочной продукции; портфель товаров; относительная доля рынка; темпы роста рынка.

*In the article the analysed methods of forming of assortment politics ABC-analysis, Boston Consulting Group, matrix Mc Kinsey matrix and matrix a "competitiveness is the stage of life cycle". "The authors investigated PJSC "Ternopil milk plant" and found that the most effective method for the analysis of dairy market is a matrix of Boston Consulting Group. Assessing assortment policy of the enterprise, it can be concluded that the product portfolio of PJSC "Ternopil milk plant" in need of improvement. To improve product policy analysis capacity of the existing commodity portfolio and developed a strategy for further work with them.*

*Methodology is in-process offered on the basis of Boston Consulting Group, which is expanding the range of PJSC "Ternopil milk plant" due to market children's line of dairy products trademark "Molokiya Fairy" in the most profitable and promising regions for the company, namely, Ternopil, Rivne and Volyn regions of Ukraine.*

**Keywords:** assortment policy; ABC-analysis; Boston Consulting Group matrix; dairy market; portfolio of products; relative market share; growth market.

**Вступ.** На сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкуренції вимоги та потреби споживачів стають усе більш різноманітними, тому успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від формування асортиментної політики. Формування асортиментної політики базується на таких методах: ABC-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Мак-Кінці та матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» та інші.

Дослідженням питання асортиментної політики висвітлено у працях багатьох вітчизняних вчених, зокрема Алексеев А.Л., Балабанова Л.В., Зозульов О. В., Ілляшенко С.М., Кардаш В.Я., Карпенко М. В., Кубишина Н.С., Мазаракі А. А., Марченко О.І., Павленко А. Ф., Титаренко Л.Д., Циганенко М. Н. та інші. Дану проблематику у своїх працях також розглядали зарубіжні науковці, серед яких Армстронг Г., Ассель Г., Бланк І., Вейтц Б., Дихтль Е., Джоббер Д., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Хершген Х. та інші. Не дивлячись на досить велику кількість робіт з даного питання, все ж залишається недостатньо розкритим питання методики формування асортиментної політики підприємств молочної продукції.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз методів формування асортиментної політики підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Для проведення дослідження і аналізу асортиментної політики підприємства,

що виготовляє молочну продукцію було обрано матрицю Бостинської консалтингової групи, яка направлена на удосконалення асортиментної політики.

**Методологія.** Теоретичною основою статті стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері маркетингу, що досліджували формування асортиментної політики. Теоретико-методологічною базою стали загальнонаукові та спеціальні методи економіко-математичного аналізу, синтезу, матричні аналітичні методи формування товарного асортименту. Інформаційною базою дослідження є матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статистичні дані вітчизняних підприємств, що представлені на споживчому ринку України.

**Результати дослідження.** Економічний зміст поняття «асортиментна політика підприємства» в умовах ринкових відносин займає особливе місце в маркетинговій діяльності підприємства. Варто зазначити, що саме асортиментна політика як системне бачення розвитку асортименту в майбутньому визначає якісні та кількісні орієнтири для розроблення асортиментної політики і формування на їхній основі самого асортименту товарів.

Асортиментна політика – це комплекс заходів спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів і отримання на цій основі прибутку [10, с.127].

Формування асортиментної політики базується на методах, за допомогою яких будуть реалізовані цілі підприємства. Проаналізуємо методи, що спрямовані на прийняття рішень щодо формування та здійснення асортиментної політики підприємства, серед яких:

1) АВС-аналіз;

Сучасний АВС-аналіз – це метод, який дозволяє здійснити класифікацію усієї продукції товарного асортименту за рівнем важливості з точки зору доходів від реалізації або обсягів збуту (рис. 1).

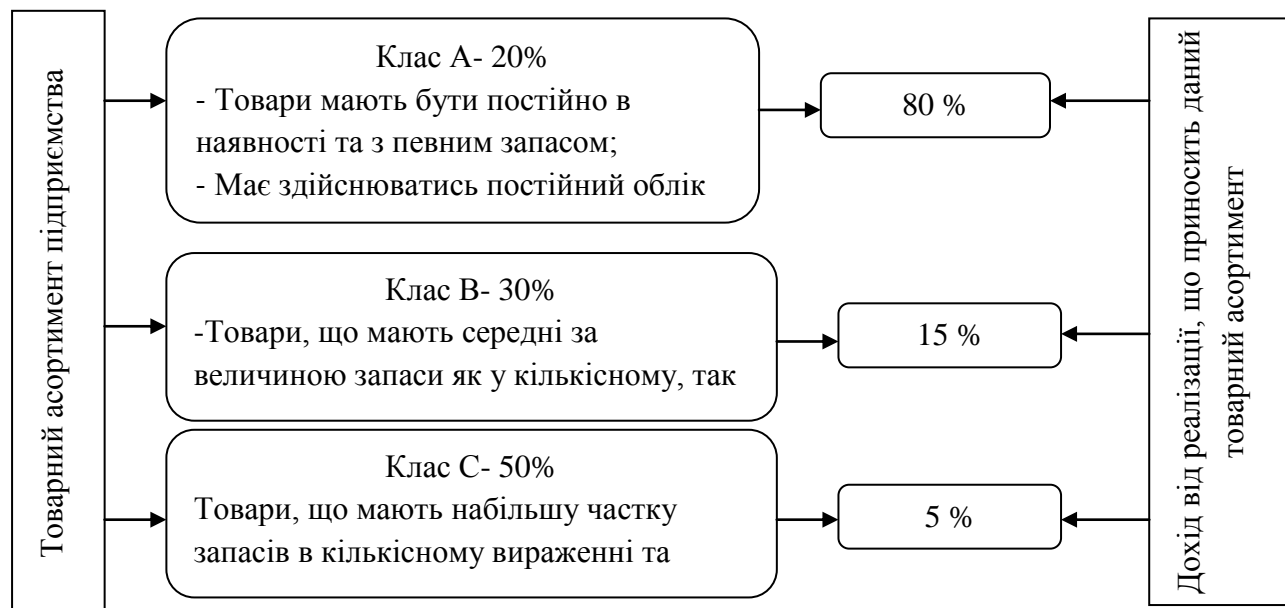


Рис. 1. Класифікація методів за рівнем важливості з точки зору доходів від реалізації або обсягів збуту  
(адаптовано авторами)

Суть методу полягає у формуванні трьох класів продукції, які відрізняються своєю важливістю та внеском в дохід підприємства. Даний аналіз проводиться на основі закону Паретто, відповідно до якого 20% зусиль надають 80% результату, а решта 80% – лише 20 відсотків [1].

Даний метод широко використовують підприємства для формування асортиментної політики з позиції максимізації прибутку. Він дозволяє виключити з асортименту такі позиції товару, які забирають багато ресурсів, але не надають відповідного прибутку.

2) Матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» (рис. 1.2). За допомогою даної матриці аналізовані товари можуть потрапити в одну з трьох, зон вибору стратегій. Найбільш широкий діапазон вибору стратегій мають товари, що знаходяться на стадії «зародження» та «росту» згідно життєвого циклу товарів та мають сильні позиції щодо конкурентоспроможності. У правому нижньому кутку де знаходяться товари на стадії «зростання» та «спад» та слабку позицію щодо конкурентоспроможності, вимагають найбільш радикальних рішень, пов'язаних з різким скороченням або елімінації даної продукції.

Конкурентоспроможність	Впровадження	Ріст	Зрілість	Спад
Домінування				
Сильна позиція				
Сприятлива позиція				
Міцна позиція				
Слабка позиція				
Не життєздатна позиція				




Де,  – широкий діапазон вибору стратегії;  
 – селективний розвиток;  
 – небезпечний діапазон, відмова від продукції.

Рис. 2. Матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу»[11]

3) Матриця МакКінсі «конкурентоспроможність товару – його привабливість для покупця», що модифікована для рівня товарного портфеля. Дана матриця багатфакторна матриця і є більш детальним варіантом двофакторної матриці БКГ. Горизонтальна вісь у ній виступає багатфакторним поняттям «конкурентоспроможність підприємства», а вертикальна вісь – це «привабливість ринку». Отже, складається вона із дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства на ньому. Недоліком даного методу є те, що рекомендації та висновки мають загальний характер та потребують уточнень. Особливістю цієї матриці є її багатокритеріальність, що дозволяє більш точно розробити стратегію компанії пов'язану з оптимізацією товарного асортименту.

4) Матриця «темпи зростання ринку – частка ринку» (БКГ) є класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції підприємства, що дає наочну уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів: відносної частки ринку, що характеризує позицію підприємства на ринку та швидкості зростання обсягу продаж продукції на даному ринку.

Як показав практичний досвід для удосконалення асортиментної політики необхідно аналізувати зміни товарів в динаміці, що дасть можливість збалансувати асортимент; проаналізувати потенціал існуючого товарного портфелю; оцінити дійсність поточної роботи з асортиментом та при необхідності розробити план дій по зміні тенденції; розробити стратегії для подальшої роботи з ними.

На сьогоднішній день на ринку молочної продукції велика кількість гравців, що мають у своєму товарному портфелі не один бренд. Тому при

аналізі молочної продукції необхідно використовувати метод, який би можна використовувати, як у рамках цілого підприємства так і для окремих торгових марок чи навіть товарів. А з іншого боку, ринок є також дуже мінливим, що передбачає для методу незначні витрати для збирання інформації та відносна простота побудови і наочність отриманих результатів. Усі ці параметри відповідають матриці Бостинської консалтингової групи, що також відповідає найголовнішому параметру при виборі методу – це об'єктивність аналізованих параметрів.

Для аналізу молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія Казкова» за допомогою матриці БКГ проаналізовано два параметри: темп росту ринку та відносна частка ринку. Портфель товарів торгової марки «Казкова» містить у собі: молоко; йогурти та масло.

*Таблиця 1*

Показники об'єму продажу ТМ «Молокія Казкова» та конкурентів, 2015 рік

ТМ «Молокія Казкова»	Об'єми продажу ТМ «Молокія Казкова» (грн.), 2015 рік	Об'єми продажу конкурентів (грн.), 2015 рік	Частка ринку ТМ «Молокія Казкова»	Темпи росту ринку, % 2015 рік
Молоко	147 450,40	ТМ «Добряна»	1,32	8%
		111 543, 1		
Йогурти	105 420,4	ТМ «Селянське»	1,47	15%
		71 543,1		
Масло	35765,8	ТМ «Весела бурьонка»	0,70	6%
		37 213,5		

*Джерело: Фінансовий звіт ПрАТ «Тернопільський молокозавод»*

На основі даних об'єми продажу ТМ «Молокія Казкова» та об'єми продажу її конкурентів розрахуємо відносну частку ринку – вісь абсцис. Темпи приросту ринку (%), знаходимо за вдяки вторинній та первинній інформації (рис.3).

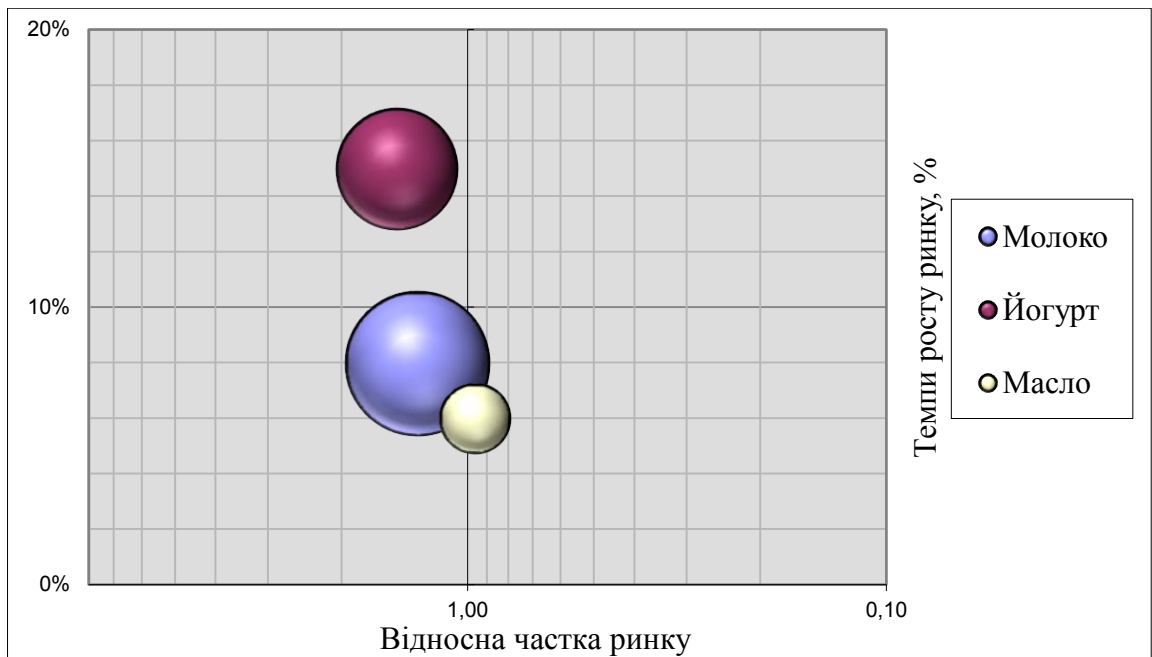


Рис. 3. Матриця БКГ товарів ТМ «Молокія Казкова»

Перш за все, необхідно зазначити, що портфель товарів ТМ «Молокія Казкова» є збалансованим. Проаналізуємо отримані результати матриці БКГ даної торгової марки у розрізі доходу отриманого від товарів торгової марки за рік. У сектор «зірки» знаходиться йогурт ТМ «Молокія Казкова». Дана категорія товару має найбільший показник темпу росту ринку. Даний товар є найбільш перспективним, та потребує подальших інвестицій для його розвитку, що в майбутньому забезпечить ріст доходу підприємства. В секторі «дійні корови» знаходиться молоко. Товар молоко має найвищий показник відносної частки ринку, але з часом є загроза переходу в сектор «важкі діти». Тому, важливим є зберегти дану позицію товару в подальшому розвитку. Масло ТМ «Молокія Казкова» знаходиться на перетині сектору «дійні корови» та секторі «важкі діти», має найнижчі показники темпу приросту ринку та відносної частки ринку. Хоч даний товар має найгірші показники, але приносить на даний момент стабільний прибуток підприємству. Має низькі значення відносної частки ринку завдяки вузькому асортименту малим обсягам та виробництва даної категорії товару.

Проаналізувавши асортимент ТМ «Молокія Казкова» за допомогою матриці БКГ, можна сказати, що для категорії товару йогурт необхідно використовувати стратегію, що використовують для «зірок», а саме утримання даних позицій та збільшення і оптимізація наявної частки ринку. З часом, даний товар може перейти у сектор «дійні корови». Для молока, що знаходиться у секторі «дійні корови» необхідно використовувати стратегію «збереження наявної частки ринку». Дана категорія товару не потребує значних інвестицій, але при цьому надає стабільний прибуток підприємству.

Кошти, що приносить «молоко» можна направити на новий товар, що тільки виходить на ринок. Для масла ТМ «Молокія Казкова» необхідно застосувати стратегію «збирання врожаю», тобто отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах.

За допомогою матриця Бостинської консалтингової групи було запропоновано дії щодо кожної із категорій товарів ТМ «Молокія Казкова». Дослідження асортиментної політики підприємства показано, що потрібно удосконалювати асортимент ТМ «Молокія Казкова». Матриця БКГ дасть відповідь доцільності виведення на ринок нової продукції, а саме дитячого йогурту у найбільш привабливих для цього регіонах України. ( табл.2).

*Таблиця 2*

**Показники об'єму продажу ТМ «Молокія» та конкурентів**

Регіони реалізації продукція ТМ «Молокія Казкова»	Об'єми продажу ТМ «Молокія Казкова» (грн.)	Об'єми продажу конкурентів (грн.)	Частка ринку ТМ «Молокія Казкова»	Темпи росту ринку, %
Тернопільська	56 328	37 123,00	1,52	7%
Івано-Франківська	18923	19435	0,97	12%
Львівська	34312	31975	1,07	10%
Закарпатська	17 979	16 324	1,10	7%
Рівненська	29964	28765	1,04	13%
Волинська	28186	21653	1,30	8%
Вінницька	23024,3	34218	0,67	14%
Чернівецька	13187	15231	0,87	16%
Хмельницька	19051,3	18432	1,03	9%
Житомирська	13268	16734	0,79	17%
Київська	17015	15097	1,13	7%

*Джерело: Фінансовий звіт ПрАТ «Тернопільський молокозавод»*

На основі даних об'єми продажу серед регіонів, де реалізується продукція ТМ «Молокія Казкова» та об'єми продажу її конкурентів розрахуємо відносну частку ринку – вісь абсцис. Темпи приросту ринку (%), знаходимо за вдяки вторинній та первинній інформації (рис.4).



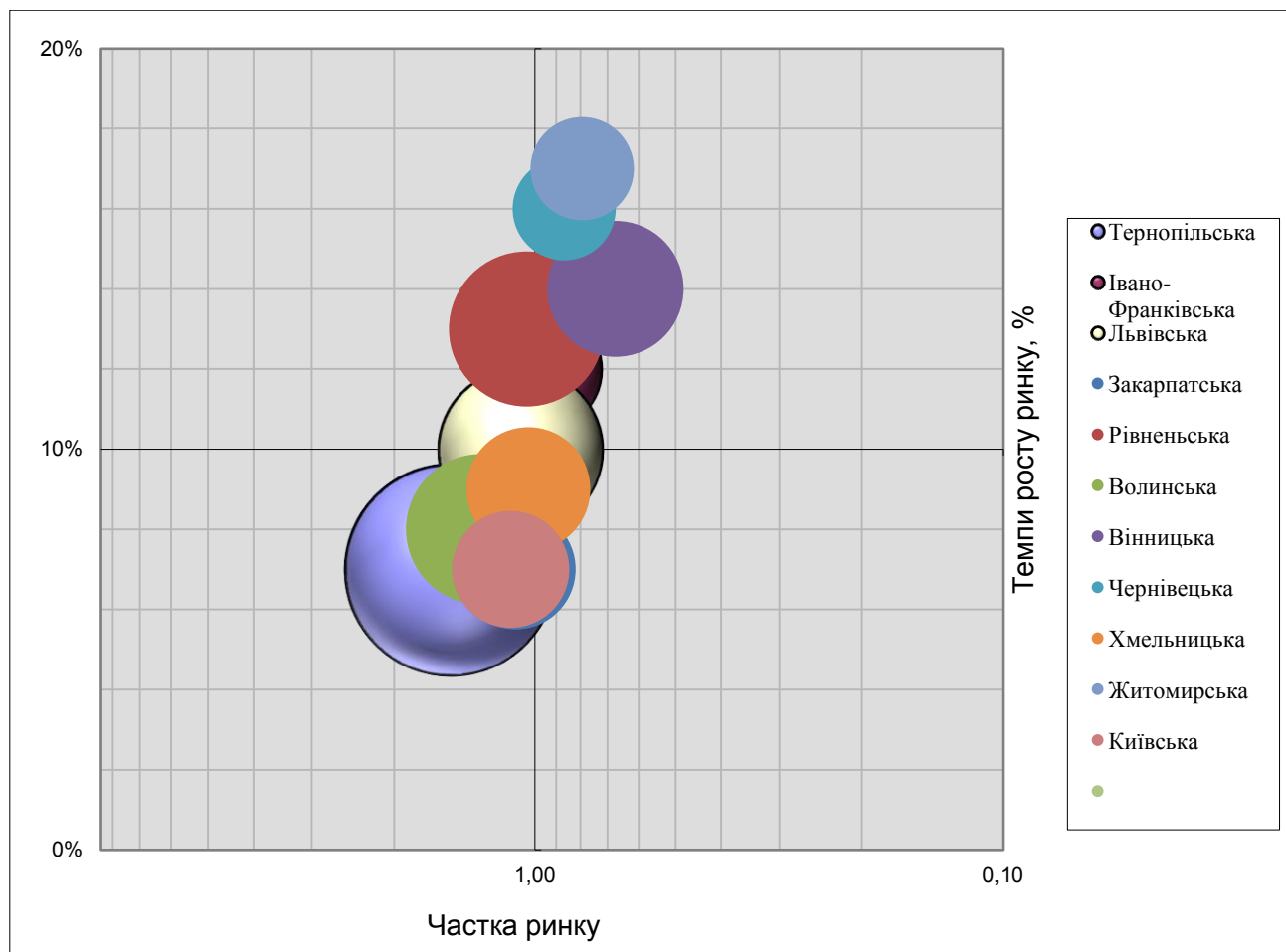


Рис. 4. Матриця БКГ регіонів ТМ «Молокія Казкова»

*Джерело: побудовано авторами*

Проаналізуємо отримані результати матриці БКГ даної торгової марки у розрізі доходу отриманого від товарів у дванадцяти регіонах України, де реалізується ТМ «Молокія Казкова».

У сектор «знаки питання» потрапили чотири регіони, а саме: Житомирська, Вінницька, Чернівецька та Івано-Франківська. Дані області потребують значних інвестицій, для збільшення частки ринку та у подальшому переході до сектору «зірки». Рівненська область знаходиться у секторі «зірки», що потребує поступове збільшення та збереження даних позицій. Львівська область знаходиться на перетині координат знаходячись у більшій своїй частині у секторі «зірки» та «дійні корови», даний регіон потребує збільшення частки ринку для збереження позицій у секторі «дійні корови». Тернопільська, Київська, Волинська та Хмельницька області знаходиться у секторі «дійні корови», даним регіонам необхідно поступово нарощувати об'єми продажу та зберігати свої позиції для збереження даних позицій. Найкращі результати має Тернопільська область, що має найбільшу частку ринку та приносить найбільші прибутки підприємству. Закарпатська область знаходиться на перетині секторів «дійні корови» та «важкі діти»,

даний регіон потребує нарощення частки ринку для переходу у сектор «дійні корови».

З аналізу результатів матриці БКГ можна зробити висновок, що для випуску нової продукції ТМ «Молокія Казкова», а саме дитяча молочна продукція (дитячий йогурт) найбільш привабливими регіонами являються Тернопільська, Волинська та Рівненська області. Тернопільський регіон має найбільші показники частки ринку серед регіонів, також варто зазначити, що саме у цьому регіоні вперше з'явилась продукція «Тернопільського молокозаводу», тому впізнаваність та лояльність споживачів теж найбільша. Волинська область також має хороші показники частки ринку, а Рівненська область знаходиться у секторі «зірки», що передбачає високі показники частки ринку та темпи росту ринку.

**Висновок:** На даному етапі економічного розвитку України перед більшістю підприємств постало питання про формування асортиментної політики. У зв'язку із зниженням купівельної спроможності та підвищення вимог щодо товару на ринку значно зросла конкуренція серед підприємств. Лідерство на ринку молочної продукції України серед конкурентів та споживачів отримує той, хто найбільш компетентний у методах та засобах формування асортиментної політики підприємства.

У статті проаналізовано асортиментну політику ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На основі матриці Бостинської консалтингової групи було запропоновано методику, що направлена на удосконалення асортиментної політики підприємства. Аналіз товарного асортименту за допомогою даної методики дозволив виявити найприбутковіші позиції товару ТМ «Молокія Казкова» – молоко та йогурт та найбільш економічно вигідні області України для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Таким чином, було розроблено шляхи щодо вдосконалення товарного асортименту підприємства, а саме виведення нової продукції (дитячий йогурт 2,7% жирності) ТМ «Молокія Казкова» у три перспективні регіони: Тернопільська, Волинська та Рівненська області України.

#### **Література:**

1. Быховец С. Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия / С. Н. Быховец // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 01 (67). – С. 4-11
2. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку //Наукові записки [Національного університету. – 2013. – №. 23. – С. 48-50.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга.–М.: Вильямс, 2003.

4. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – С.171-178
5. Кубишина, Н. С. Основні напрямки розробки товарної стратегії підприємств // Економіка : проблеми теорії та практики. - Д., 2004. - Вип. 188, т. 2. - С. 351–356. - ISBN 966-7191-91-5.
6. Ленсколд Д. Визначення ефективності маркетингової діяльності на прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» //Рецензенти. – С. 207.
7. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://molokija.com/ua>. – Назва з екрана.
8. Сербіненко Н. Маркетингова товарна політика виробничого підприємства України //Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2007. – №. 3. – С. 220-224.
9. Сіренко С.О. Перспективний товарний асортимент як основа ефективної маркетингової політики торговельного підприємства/ С.О. Сіренко, А.В. Дідик. – Режим доступу: <http://intkonf.org>.
10. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: Навчальний посібник. - К.: "Хай-Тек Прес", 2010.-368 с.].
11. Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P.. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11 (June 1978), pp. 8-15.